

**EL CONCEPTO ORGANIZACIÓN INFORMAL: UN INTENTO DE ACOTACIÓN  
SEMÁNTICA**

ÁNGELA PATRICIA VERGARA PACHECO

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MEDELLÍN  
2019

**EL CONCEPTO ORGANIZACIÓN INFORMAL: UN INTENTO DE ACOTACIÓN  
SEMÁNTICA**

ÁNGELA PATRICIA VERGARA PACHECO

Trabajo de grado como requisito para optar al título de Magíster en Administración de  
Negocios

Asesor metodológico y temático: Francisco López Gallego

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MEDELLÍN  
2019

## Resumen

En diferentes estudios que hay acerca de la teoría administrativa se habla de manera reiterativa del concepto organización. Tanto es así, que algunas veces la palabra organización es empleada como sinónimo de empresa; sin embargo, dicho concepto tiende a hacer alusión a las características relativas a la organización formal, cuando la manera más natural de que exista algún tipo de organización en la sociedad es de tipo informal. A través del presente texto, se hará un intento de acotación semántica para descubrir cómo se ha construido este concepto, cuáles son sus principales características y el porqué de su importancia dentro de la teoría y la gestión administrativa.

*Palabras clave:* organización, organización informal, gestión administrativa, grupos de trabajo

## ***Abstract***

In different studies that exist about administrative theory, it is spoken reiteratively regarding the organization concept. So much so, that sometimes the word organization is used as a synonym of enterprise; however, this concept tends to allude to the characteristics related to formal organization, when the most natural way that there is of any kind of organization in society it's informal. Through the current text, an attempt of semantic dimension will be made to discover how this concept has been constructed, which are its main characteristics and why it's so important in theory and in the administrative management.

*Keywords:* organization, informal organization, administrative management, working groups

## INTRODUCCIÓN

En el presente texto, inicialmente, se hará un esbozo de la definición del concepto de organización, partiendo del origen etimológico de la palabra, para luego profundizar en su conceptualización como sustantivo y como verbo. Posteriormente, se analizará cómo las organizaciones han sido descritas como sistemas que pueden ser abiertos o cerrados.

Después se describirá el concepto de organización formal, se ilustrará acerca del diseño de la estructura de la organización y de cómo esta es base para sustentar la organización formal. A continuación, utilizando el símil de los conceptos del antiguo griego *kosmos* y *taxis*, se explicará mejor la relación entre la organización formal y la informal.

Más adelante se hace una acotación al concepto de organización informal y se evidencia cómo diferentes autores le han aportado al desarrollo de este concepto a través del tiempo, y a la presencia del mismo en la organización. Posteriormente, se enmarcan las definiciones de poder, grupos de trabajo y motivación, como pilares fundamentales dentro la noción de organización informal. Dentro de este mismo segmento se hace referencia a un breve análisis del concepto como tal.

Finalmente, se exponen las conclusiones sobre de los hallazgos resultantes del proceso de elaboración del presente texto.

## ORGANIZACIÓN

### Acerca de la organización

Para definir este concepto, es necesario partir del origen etimológico de la palabra organización. Según Corripio (1993), esta palabra viene del griego *organón*, y hace alusión a órgano-instrumento-herramienta. Sin embargo, aproximadamente una década antes de lo dicho por Corripio, fue Hayek (1985) quien estudiando mejor el término estableció que la palabra *organization* (en inglés) ya era empleada de manera técnica casi un siglo antes, en 1790, para referirse a un orden sistémico que buscaba conseguir un determinado fin. En este punto es importante aclarar que en este contexto se hace referencia en este punto del presente documento al término *organización* como un *sustantivo*, que es diferente a su equivalente en la categoría gramatical *verbo*, en la cual, según Aguirre (2004), *organizar* equivale a templar o componer la herramienta para que funcione bien.

Desde otra perspectiva, de acuerdo con Johansen (1982), la organización como *sustantivo* desempeña el rol de aquello que se debe administrar, entendiéndola como un sistema social que cumple funciones específicas, estructuradas a través de acciones que se unen para apuntar a un logro común. En otras palabras, desde el punto de vista administrativo, el concepto trata de la manera intencional como se hace uso de los recursos en un determinado orden, para que contribuyan conexamente a alcanzar unos objetivos específicos. Dicha conceptualización está ligada al criterio de Fayol (1985), según el cual considera que es necesario: “Organizar una empresa y proveerla de todo lo que le es útil para su funcionamiento: materiales, herramientas, capital” (s. p.).

Según Aguirre (2018), cuando se asume ese tipo de organización como un sustantivo, se encuentra el caso de la *empresa*, entendida así: “Como una determinada clase de

organización, incluye aquellas que son productivas o de servicios, de carácter privado, generalmente con ánimo de lucro y se utiliza más para referirse a unidades económicas propias del ámbito de los negocios” (s. p.).

De acuerdo con Johansen (1982), dentro del vocabulario de la administración, el concepto de organización se puede analizar desde dos aspectos: uno, como *sustantivo*: “Un conjunto que desarrolla ciertos roles particulares y que a través de una acción (normalmente formalizada) busca alcanzar (o está cohesionado en torno de) un objetivo común”, y dos, como *verbo*, donde

Consiste en ordenar los elementos, especialmente humanos que comprende la organización o sistema social. Lo cual se realiza a través de la estructuración de un modelo particular de autoridad jerárquica o distribución de la autoridad o distribución del trabajo o especialización. (p. 2).

De acuerdo con lo anterior, en palabras del autor, sería posible “ordenar la organización”. De esta manera, según Daft y Steers (1997), se puede decir que: “Una organización es: 1) una entidad social, que 2) está orientada al logro de metas, 3) tiene un sistema de actividad deliberadamente estructurado y 4) un límite o frontera identificable” (p. 31).

### **Acerca de las organizaciones como sistemas**

Es claro que, según Zapata y otros (2008), las organizaciones entonces se pueden analizar como un tipo de sistema, así:

De acuerdo con el enfoque de sistemas podemos considerar los sistemas como abiertos o cerrados; distinción no absoluta, pero importante para la teoría organizacional. La concepción del sistema cerrado viene de las ciencias físicas y su aplicación a sistemas mecánicos, la cual se trasladó a las ciencias sociales y

específicamente a la teoría organizacional, de ahí que se consideraban los sistemas libres de influencias externas y determinísticos. Bajo este enfoque se desarrollan las primeras teorías organizacionales, Taylor, Fayol, Weber, Mayo, y sus seguidores; razón por la cual se enfocan principalmente en las operaciones internas de la organización, adoptando enfoques racionales tomados de las ciencias físicas. En este sentido, al considerar la organización como un sistema independiente, sus problemas pueden analizarse sólo en términos de su estructura interna, sus tareas y sus relaciones formales, haciendo caso omiso del medio externo y su influencia sobre la organización.

Los sistemas cerrados se caracterizan por su tendencia hacia el equilibrio estático y la entropía, un estado aleatorio caótico donde no existe potencial para transformar la energía o el trabajo; a medida que aumenta la entropía en los sistemas cerrados, éstos tienden a moverse hacia mayores desordenes y aleatoriedad. (p. 72).

Básicamente lo que propone este concepto de sistemas cerrados es que en las primeras teorías administrativas las organizaciones fueron analizadas como entes a los cuales solo los afectaba lo que sucediera internamente. Por esto, los primeros análisis de las organizaciones se enfocan en las interacciones y tareas que se realicen dentro de la organización, como si no pudieran ser afectadas por lo que sucede con los agentes externos; sin embargo, cerrar una organización al creer que solo la afectan los factores entrópicos es dejar de analizar una muy buena parte de la ecuación.

Según Zapata y otros (2008):

Los sistemas biológicos y sociales no caen dentro de esta clasificación, ya que “el punto de vista del sistema abierto reconoce que los sistemas biológicos o sociales se encuentran en una relación dinámica con su ambiente y que reciben diferentes entradas, que transforman de alguna manera y salen en forma de productos.” (K y R,

1976, p. 116) Es precisamente este proceso de entrada, información, salida lo que permite al sistema eliminar la entropía; en otras palabras, los sistemas abiertos, en relación al ambiente y a sí mismos, se adaptan al ambiente mediante el cambio de la estructura y de los procesos de sus componentes internos.

Considerar a la organización como un modelo general de sistema abierto significa entender que en un estado de continua interacción con su medio logra un estado de equilibrio dinámico mientras conserva su capacidad de trabajo o de transformación de energía. En otras palabras, la supervivencia de la organización (del sistema) no sería posible sin un flujo continuo de transformación y producción. “En el sistema biológico o social este es un proceso cíclico. El sistema recibe suficientes recursos para mantener su operación, y saca los recursos transformados hacia el medio en cantidad suficiente para el ciclo continúe.” (K y R, 1976, p. 117) Por ejemplo, la organización empresarial recibe insumos de la sociedad en forma de gente, materiales, dinero e información; transforma estos insumos en productos, servicios, y da la recompensa suficiente a los miembros de la organización para mantener su participación. Para la empresa, el dinero y el mercado proveen el mecanismo para reiniciar el ciclo de recursos entre ella y su ambiente. Se debe hacer el mismo tipo de análisis para cualquier tipo de organización social. El punto de vista de sistema abierto proporciona la base para el desarrollo de una teoría organizacional más integrada (K y R, 1976, p. 117). (p. 73).

Siendo así, se deja claro que las organizaciones se deben analizar y considerar como un tipo de sistema abierto, para que realmente se puedan tener todas las variables de la ecuación. Esto se da precisamente porque a una organización la van a componer, y a afectar, todas aquellas interacciones que sucedan en su medio natural más sus factores internos.



## **ORGANIZACIÓN FORMAL**

### **Acerca de la organización formal**

Una vez se tiene claro el concepto de organización y, además, cómo analizarla como sistema, es importante tener presente que, según Aguirre (2004), existen dos tipos de organización: formal y dinámica (también conocida como informal). La primera, es estructurada y estática. En este tipo de organización prevalecen las jerarquías, cómo se integran las tareas y el objetivo final. La segunda, como su nombre lo indica: organización dinámica o informal, depende de las interacciones de las partes en contexto, es abierta, tiene su propia cultura y genera las tareas desde el liderazgo.

Uno de los autores que aparecen al analizar la organización de tipo formal es Weber (1977), quien, de acuerdo con su juicio, entiende a la organización como una burocracia, que para entidades tanto privadas como estatales se vuelve necesaria en la administración. Así mismo, dice que ese orden burocrático es el ideal, ya que tiene normas de carácter atemporal, que buscan estandarizar su funcionamiento. Según Weber (1977), dichas normas regulan las actividades por medio de reglas y de áreas de trabajo bien definidas, con un orden jerárquico con niveles de autoridad que buscan lograr fines establecidos previamente, de manera impersonal y con personas remuneradas según las responsabilidades.

Por otro lado, en el mismo análisis de la organización formal, Ulrich (1990) plantea que Gutenberg se refería a la organización como un ente que busca optimizar los factores productivos; o sea, desde una perspectiva netamente económica.

En este sentido, la organización se concibe como algo rígido en donde los parámetros, los instructivos, los procedimientos y las jerarquías son fundamentales. De esta manera, toda conducta del administrador o de los miembros de la organización están claramente preestablecidos mediante una estructura.

### **Acerca de la estructura organizacional**

Como base fundamental para la organización formal están las estructuras y los diseños de la organización, los cuales fueron concebidos por Nadler y Tushman (1988) como: “El deber ser de la organización”. Estos autores hacen referencia al diseño y estructura organizacional como: “La toma de decisiones sobre cómo organizar la organización formal, incluyendo las estructuras formales y los procesos formales que conforman la organización” (p. 40).

De la misma manera, otros autores, como Schvarstein (2007), conciben lo organizacional como: “Diseño de estructuras y procesos, entendiendo por tal la determinación de las formas que adoptan las relaciones entre roles y de los flujos que transforman entradas en salidas” (s. p.). Además de declarar que el diseño de las estructuras sirve para fijar como serán las interacciones, Schvarstein (2004) es claro al definir que: “En toda actividad de diseño hay una finalidad, cuya determinación suele estar enmarcada en otras consideraciones de jerarquía de lógica mayor, y trasciende entonces los límites del producto de diseño” (p. 101). Posteriormente, bien hace Schvarstein (2004) al reconocer en el mismo texto la existencia de otras influencias que pueden afectar los objetivos para los cuales se está haciendo el diseño de la estructura:

La organización se nos aparece como una pluralidad de centros de poder, en los cuales múltiples sectores se enfrentan y negocian en torno a los intereses generales y particulares. En este proceso, muchas veces los propósitos declarados por la organización o sus sectores pasan a segundo plano, y esto resulta importante para el análisis de los objetivos manifiestos de un diseño. (p. 101).

Dicha conceptualización está nuevamente respaldada por Nadler y Tushman (1988), para quienes el logro de objetivos estratégicos es la meta del diseño organizacional: “[Por medio de la determinación de] estructuras y procesos formales que, en combinación con el entorno operativo informal, proporcione al personal los conocimientos, la guía y la motivación para ejecutar el trabajo requerido” (p. 13).

Galbraith y Kates (2007), de cierta manera, sintetizan la importancia del diseño organizacional al definirlo como el proceso intencionado donde se configuran estructuras, sistemas de compensación, prácticas de gestión humana y procesos en general, para componer una organización que tenga la capacidad de alcanzar la estrategia de negocio.

Se puede entender que entonces en la organización formal la estructura de la organización, así como las interacciones dentro de la misma, deben estar claramente preconcebidas y establecidas; sin embargo, como es bien sabido, con los seres humanos y las organizaciones como sistemas abiertos pocas cosas pueden ser así de estáticas, por lo que se cuestiona qué sucede o dónde quedan concebidas todas aquellas interacciones que están por fuera de la organización formal.

## **Acerca de la relación entre *kosmos* y *taxis* en la organización**

Cuando se analiza a la organización como *verbo*, y se hace referencia a su origen como tal, se puede dirigir al griego que contemplaba dos definiciones en las cuales, según López (2007) citando a Hayek (1985):

Reservaba el término “Taxis” para aludir a un orden creado (el orden de batalla, ejemplifica Hayek), y el vocablo “Kosmos” para el orden espontáneo o autógeno que nombra al orden de un estado o de una comunidad. (Hayek, 1985, 75). (p. 147).

Sin embargo, López (2007) hace referencia a Hayek cuando este último explica que difícilmente creía que todos los órdenes sociales eran consecuencia únicamente de algo deliberado o estrictamente planeado por el ser humano.

De esta manera, según López (2007):

Argumentaré que aunque si bien todo orden social es fruto de la acción humana en su actividad plural, no todos son consecuencias del designio humano, es decir, muchas instituciones sociales, son el resultado final de determinados procesos evolutivos cuyos efectos nadie previó ni proyectó. Por ejemplo, instituciones u órdenes tipo Kosmos que son un conjunto sistemático de reglas necesarias para la supervivencia social, tales como la lengua, la cultura, la familia, la sociedad, la moneda, la letra de cambio, etc., no son el resultado de una intención planeada por una “mente creadora” que estaría en capacidad de diseñar tan complejas y complicadas estructuras. Dicho de otro modo, esas instituciones son producto de la acción humana y por ello puede afirmarse que son su creación, pero Hayek se resiste a creer que tales productos fueron previstos y desarrollados como objetivos conformes a un plan. La evidencia más recurrida para justificar tal resistencia se expresa en el hecho de que los individuos están en capacidad de responder a la lógica

y a las reglas subyacentes en esos sistemas institucionales, pero son incapaces de expresarlas o reconocerlas conscientemente: un individuo puede acoger las leyes gramaticales de su lengua materna sin reconocer conscientemente su gramática y en efecto se sirve de ella acatando su “reglamentación” inconscientemente, sin embargo, no sería propio afirmar que existen mentes creadoras de las lenguas que disponen previa y deliberadamente sus gramáticas y sus usos.

Del mismo modo las sociedades son instituciones del tipo Kosmos, al igual que sus complejos sistemas de producción e intercambio, sus formas de convivencia, modo de vida y valores no son susceptibles de pleno control ni planeación. Más bien, se ordenan con leyes implícitas que nadie en particular ha creado y que los órganos legislativos recogen y expresan en sus normas, y en esa medida el derecho sería también un orden social que participa de la misma naturaleza del tipo Kosmos. (p. 148).

Dicho de otra manera, tanto las diferentes interacciones del ser humano, sus creaciones, sus costumbres y sus principales actividades suelen surgir de actos no planeados que, si bien han sido de invención propia, se hacen normalmente de manera inconsciente y natural; sin embargo, estas acciones suelen estar regidas por leyes que se encuentran de manera implícita y que son ya popularmente reconocidas.

Por otro lado, López (2007) hace referencia a las organizaciones como si fueran regidas bajo el concepto de *taxis*, ya que indica:

Las organizaciones son órdenes sociales creadas con una finalidad previamente dispuesta y son susceptibles de ser intervenidas mediante planeación, dirección y control. Nuestro autor (1985, 106) es claro en afirmar que el término ‘organización’ que designa el orden artificial o Taxis, es de origen relativamente moderno y que con

frecuencia, a lo largo del siglo XIX, ha sido contrapuesto a organismo para expresar la ya apuntada distinción. (p. 149).

López (2007) nuevamente se refiere a las organizaciones, y explica que estas son producto del constructivismo, en el cual actúan como resultado de la capacidad del ser humano como medio para conseguir determinados propósitos.

Así mismo, explica que la administración como rama del conocimiento es la que se debe encargar del estudio de las organizaciones (López, 2007):

(...) es decir, da cuenta de las interacciones humanas entre individuos y grupos con las estructuras tecno-económicas, funcionales y de autoridad, en las que están dispuestos de manera previamente determinada para alcanzar fines concretos: Taxis. Su objetivo se resume en describir, explicar y hasta donde sea posible, predecir los comportamientos humanos y funcionales en ellos inducidos, (todo esto con la pretensión de operar sobre la realidad de la organización misma), con el fin de orientarlos hacia la consecución eficiente de los objetivos, mediante la planeación, la organización de los recursos socio-técnicos, la dirección de los mismos, la coordinación entre ellos y el control de sus ejecuciones. (p. 149).

Además, López (2007) profundiza en cuanto al análisis de los tipos de organizaciones que existen, por lo cual expresa:

Es necesario afirmar que la conformación de los grupos primarios en el seno de la organización, a saber, la organización informal, participa de la naturaleza de los órdenes sociales naturales, espontáneos o endógenos. Así pues, esta última cabría en la categoría de los órdenes sociales tipo Kosmos dentro de un orden social de tipo Taxis, (una institución dentro de una organización), y al igual que la llamada “cultura organizacional” surge de manera espontánea, no planeada ni diseñada

deliberadamente, a pesar de que actualmente las posturas gerencialistas prediquen la “gestión de la comunicación informal” y “gerencia de la cultura”. (p. 149).

Con lo anterior, se puede afirmar que los tipos de organizaciones no son necesariamente opuestas entre sí mismas. Aunque puede que en cuanto a sus definiciones más básicas surjan como antónimos la una de la otra, contemplando lo anteriormente expuesto se evidencia que la organización formal e informal son más bien complementos de las diferentes relaciones, interacciones y demás actividades que ocurran dentro de las diferentes entidades.

## ***ORGANIZACIÓN INFORMAL***

### **Acerca de la organización informal**

Según lo visto anteriormente, se puede inferir que, a grandes rasgos, la organización informal es el sistema no planeado y natural, sobre cómo funcionan las interacciones, procesos y personas dentro de una entidad. De esta manera, dichos eventos traerán consecuencias sobre la organización de manera involuntaria; sin embargo, es menester analizar a mayor profundidad realmente cómo se ha desarrollado dicho concepto a través del tiempo, cuáles son sus componentes y el porqué de su importancia.

### **Acerca de la construcción del concepto a partir de la década de 1920**

#### *Década de 1920*

Elton Mayo, en su libro *Problemas sociales de una civilización industrial* (Mayo, 1977) relata el trabajo del estudio realizado en la Western Electric Company entre 1924 y 1933.

Acerca de este estudio, a continuación, se hace un resumen del capítulo IV: “Hawthorne y la Western Electric Company: nuevos comentarios sobre el experimento de entrevistas”, donde se describen los principales descubrimientos acerca de la dinámica de grupos y la organización informal:

En esta compañía se juntaron dos factores que favorecieron a la realización del estudio: por un lado, el presidente de la compañía estaba dispuesto a dejar que se realizaran los estudios, dejar que los operarios decidieran sobre su período de descanso, y actuar sobre los resultados que surgieran; y por el otro, los ingenieros de primer nivel tenían unos problemas operativos, pero no lograban entender como analizar la cooperación humana desde la organización administrativa.

Inicialmente los estudios se hicieron sobre el efecto de la iluminación sobre el desempeño de los trabajadores. Si bien todo se realizó bajo los parámetros indicados de un experimento, los resultados no lograban ser concluyentes ni coherentes. Sin embargo, como todo experimento, dejaron de manera detallada todo lo que sucedía en manera de diario donde no solo se dejaban registros de los cambios a nivel de operación, pero también físicos, médicos, sociales y antropológicos. Gracias a esto, se pudieron correlacionar las variaciones de las curvas de producción con acontecimientos específicos del diario.

En la primera fase del experimento, se pudo observar cómo se fueron creando colectividades que estaban dispuestos a trabajar de manera espontánea en pro del proyecto. Así mismo que a medida que mejoraban las condiciones de los trabajadores y que había menos presión, la productividad aumentaba. Por último, sentían que por primera vez tenían tanta libertad para actuar y sin coerción por lo que creaban equipos de trabajo que aportaran al experimento. De esta manera, se generaron las dos primeras conclusiones sobre los equipos de trabajo y la participación de dichos equipos en la consecución de los objetivos de la organización.



En la segunda fase, se creó un programa de entrevistas donde la intención era que los trabajadores pudieran hablar libremente, sin sentirse en riesgo, ni aconsejados sobre su actuar. En esta misma fase, también se empezó a estudiar el comportamiento de otros trabajadores que estaban por fuera de la cámara de experimentos. En general, lo primero que se comenzó a observar fue la necesidad del obrero por una “liberación emocional” y por sentirse escuchado. Así mismo, a medida que las entrevistas avanzaban se empezó a evidenciar como cada obrero hablaba de su “situación personal” la cual denotaban para ellos mismos como un problema, ante sus ojos, difícil de resolver. Dichas situaciones afectaban para cada obrero la actitud y el desempeño en la empresa, con los demás colaboradores y sus supervisores. Lentamente, hubo una transición en la que las entrevistas pasaron de analizar la situación de cada individuo, a la de grupos. Luego de estos estudios se empezó a recalcar la importancia de que la organización se debía organizar haciendo referencia a los obreros, por lo que es muy importante la comunicación entre la administración y los trabajadores, ya que es mediante los obreros que la organización logra sus propósitos. Sin embargo, el hallazgo más fundamental para los entrevistadores fue “la existencia e influencia del grupo”.

A partir de ahí, se fue identificado como el desempeño de cada obrero dependía del grupo de trabajo, o cómo un empleado prefería quedarse en cierta área con tal de no separarse de sus compañeros. Más importante aún, se hace hincapié sobre que la administración debe buscar administrar no solo al individuo sino gestionar a los equipos de trabajo como un colectivo. También que esta fracasará o tendrá éxito siempre y cuando sea aceptada por el grupo, ya que de cierta manera estas podrán terminar autogobernándose. Desde ahí, Hawthorne se dedicó a estudiar el bienestar de los obreros, analizando la relación entre los equipos de trabajo y la administración.

Fue gracias a esos experimentos, donde se logró determinar que una de las principales preocupaciones de la administración debe ser organizar el trabajo en equipo, en otras palabras: “Desarrollar y mantener la cooperación”.

Una de las principales conclusiones que Mayo (1977) pudo tener de estos experimentos es que, para que una empresa pueda ser productiva, por encima de los aspectos físicos, son más importantes tanto los aspectos emocionales como la participación y cooperación de los trabajadores, los cuales tienen una cultura propia.

Además de las observaciones realizadas por Mayo (1977) y sus colaboradores, para la misma época, en su libro *Legal foundations of capitalism*, Commons (1924) ya hacía un acercamiento al concepto de organización informal. Dicho autor se refería al término *organización* solamente para hacerle contraposición al concepto de unidad de producción, la cual era el ente que ordenaba la producción; por otro lado, hacía referencia a la organización para entender solo las acciones e interacciones que surgieran de manera involuntaria.

Entre la década de 1920 y principios de 1930, la escritora Mary Parker Follet (Parker, 1984) estaba desarrollando conceptualizaciones acerca de la teoría administrativa, que divergían bastante con respecto a las que había hasta ese entonces, e identificó que los problemas técnicos no podían estar separados de los de humanos, y resaltaba puntualmente que la tarea de un administrador debería estar enfocada en buscar cuáles eran las motivaciones de los grupos y cuáles las de los individuos. De esta manera, la teoría de Parker (1984) se basa principalmente en el modelo de control en el cual se destaca la importancia que tiene la coordinación de los esfuerzos del grupo, con una visión holística de los procesos, las personas y la interacción social, para alcanzar los objetivos propuestos. Dicha autora ya hablaba, de una manera muy tácita en su nombre pero bastante explícita en su contenido, sobre la importancia de que la organización formal e informal fueran gestionadas como una sola.

### *Década de 1940*

Durante este tiempo Maslow (1943) desarrolló la teoría de las necesidades básicas para los seres humanos. Si bien dichas postulaciones en torno a la teoría se hicieron debido a un análisis psicológico del ser humano, sirvió como insumo para que el administrador pudiera identificar qué motivaba a los empleados. Maslow identificó cinco grupos de objetivos, llamados: necesidades psicológicas, de seguridad, de amor, de estima y de realización personal. Así mismo, reconoce la importancia que tiene para los individuos tanto poder asociarse como las relaciones interpersonales (posteriormente las necesidades fueron denominadas: básicas, seguridad y protección, sociales o de afiliación, reconocimiento y autorrealización). El hecho de que se desarrollaran teorías que sirvieran como aval para resaltar la importancia que tenía la adecuada gestión de cada individuo dentro de las organizaciones sirvió como insumo para construir el concepto de la organización informal y para identificar los elementos que la pueden componer.

### *Décadas de 1950 y 1960*

Para mediados del siglo XIX se hablaba de la “universalidad de las organizaciones”. A la luz de este concepto, según Barnard (1959), se buscaba construir un sistema que pudiera gestionar no solo la ejecución sino también las cualidades, el modo de operar y las clases de la fuerza laboral.

Barnard (1966) también conceptualizó que las organizaciones eran sistemas cooperativos y que son un producto de la participación y cooperación entre las personas, y que de las relaciones que las personas tengan entre sí dependerá el que se alcancen los objetivos. Por ello, que para asegurar la cooperación de los individuos y evitar el conflicto es necesario que

la principal tarea del administrador sea promover la participación, y que esto lo logrará el ejecutivo si les da a sus empleados un trato justo, en el cual sientan que también obtienen beneficios propios.

### *Década de 1990*

Para entonces, Drucker (1993) definía a la organización como: “Un grupo humano conformado por especialistas que trabajan juntos en una tarea común” (p. 54). Este autor planteaba que las organizaciones estaban definidas y estructuradas de manera tal que consiguieran su fin, de naturaleza siempre especializada. Por esto comparaba a las organizaciones con las agregaciones sociales normales, como son la sociedad y la familia, las cuales están unidas por una necesidad psicológica y biológica. De este modo, se puede definir qué tipo de interacción se obtendrá según cada tipo de relación.

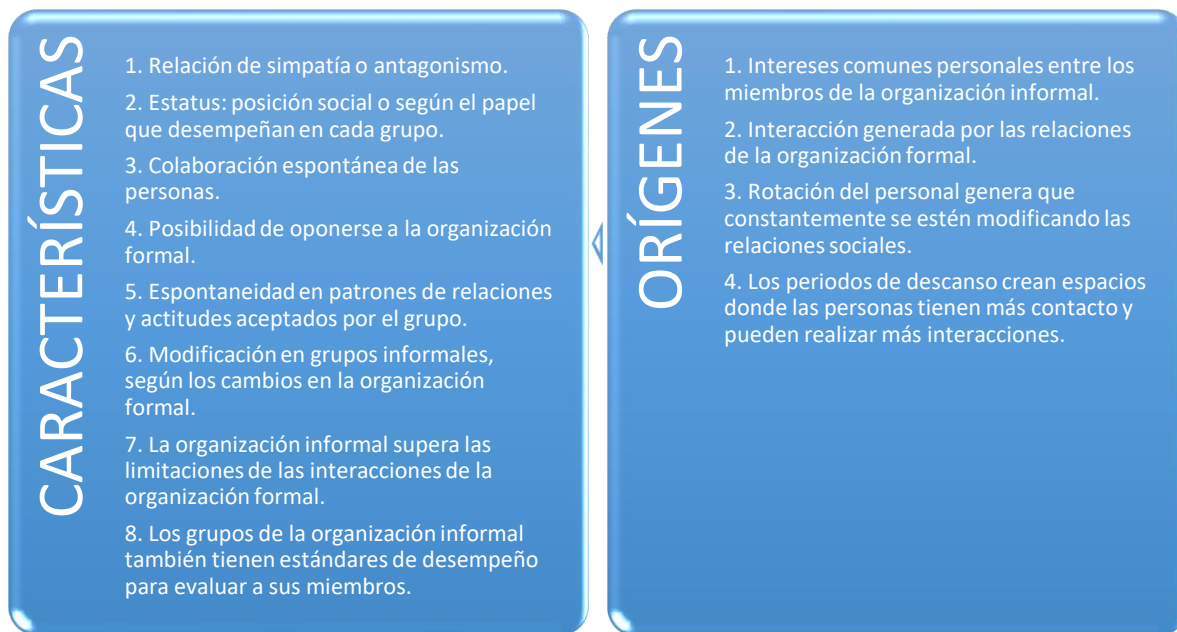
### *El siglo XXI*

Para el presente siglo ya se hablaba con mayor propiedad del tema y se hacía un análisis más global de los patrones de comportamiento en torno a la organización informal.

En este sentido, según Chiavenato (2006):

Existen procesos espontáneos de evolución social sin objetivos determinados, conscientes o precisos, que conducen a la organización informal. Esta última se manifiesta en los usos y costumbres, en las tradiciones, en los ideales y en las normas sociales (...) se reconoce en las actitudes y disposiciones basadas en la opinión, en el sentimiento y en la necesidad de asociarse, y no se modifica con rapidez ni procede de la lógica. (pp. 111-113).

Así mismo, Chiavenato (2006), en su libro *Introducción a la teoría general de la administración* hace una enumeración en la que incluye tanto las características de la organización informal como las situaciones que dan origen a la organización informal, las cuales se muestran a continuación en el gráfico 1.



*Gráfico 1. Características y origen de la organización informal*

*Fuente:* elaboración propia, a partir de Chiavenato (2006).

### **Acerca de la presencia de la organización informal**

López, Díaz y Robledo (2015) identifican que el comportamiento organizacional se divide, por lo general, en tres niveles: las personas, los grupos y el sistema organizacional. De la misma manera, declaran que el comportamiento organizacional solo puede ser observado parcialmente:

Ciertos aspectos son visibles, como las estrategias, los objetivos, los procedimientos, la estructura, la autoridad formal, las cadenas de mando y la tecnología, otros no son

observables a simple vista. Entre estos se encuentran las percepciones, las actitudes individuales, las normas de grupo, las interacciones y los conflictos interpersonales e intergrupales, los cuales, a pesar de ser tácitos, influyen en el comportamiento de las personas y de los grupos. (p. 7).

Precisamente a esos comportamientos tácitos que se presentan en todos los niveles de la organización es a los que más atención se les debe prestar, debido a la dificultad para identificarlos y gestionarlos, y por qué precisamente son estos los que constituyen los cimientos de la organización informal como tal.

Una de las maneras para gestionar aquellos comportamientos dentro de la organización es hacerlo por medio del adecuado uso de los canales de comunicación; sin embargo, es importante tener en consideración que la organización formal también tiene sus propios medios para comunicarse.

Según Daft y Steers (1997):

Las comunicaciones informales consisten en los rumores, los cuales son, en realidad, una importante fuente de información para los gerentes y empleados de todos los niveles. Los rumores hacen circular información en todas direcciones, información que por lo general no está disponible a través de los canales formales. (p. 684).

Gracias a la facilidad de propagación de los rumores, este canal de información adecuadamente gestionado puede ser empleado por los directivos en las organizaciones para lograr que ciertos asuntos se compartan con mayor facilidad.

En tal sentido, Daft y Steers (1997) agregan:

Debido a su relativa eficiencia, los gerentes pueden emplear el rumor como un complemento de los canales formales. Los rumores son valiosos simplemente porque permiten a los empleados saber qué sucede en la organización. Facilitan la interacción social y los

empleados que actúan como puntos de enlace reciben el reconocimiento de sus compañeros. Los problemas con el uso del rumor incluyen la transmisión y propagación de rumores falsos. (p. 685).

Sin embargo, si bien los rumores facilitan la propagación de la información y fomentan la interacción de los empleados y directivos, cuando no se gestiona adecuadamente la información que los rumores están llevando puede dar pie tanto a rumores falsos como a malos entendidos.

En otras palabras, según Zapata y otros (2008), se puede asegurar:

La organización informal cumple una labor decisiva en la organización; puede convertirse en una red de información y comunicación que no solo transmita las decisiones tomadas en la parte alta de la estructura, sino que, además, puede manejarla, manipularla e interpretarla de acuerdo a sus intereses. (p. 246).

Precisamente debido al riesgo y al nivel de sensibilidad tan alto que tiene el gestionar adecuadamente la comunicación es que los directivos deben estar en capacidad de identificar y manejar la transmisión de la información dentro de la organización, para que se haga de una manera adecuada.

### **Acerca del poder en las organizaciones**

El poder representa la capacidad de influir, cambiar, o hacer que algo suceda, especialmente dentro de una organización. Por esto es de suma importancia analizar cómo se comporta el poder dentro de las organizaciones.

Para Zapata y otros (2008):

Tomar el poder como unidad de análisis en las organizaciones, es abordar un aspecto directo del estudio de la cultura organizacional, debido a que, en cierta manera, el ejercicio del poder es un reflejo de la manera como se hacen las cosas (proceso de toma de decisiones; diseño y rediseño de normas, leyes y de la estructura organizacional, relaciones intergrupales, liderazgo, uso de la autoridad, etc.). En el seno de una organización. (p. 207).

De acuerdo con lo anterior, Zapata y otros (2008) consideran que el poder está en todos los niveles de una organización y que se debe analizar en general la cultura organizacional, para poder mirar realmente dónde se ejerce este. Siendo así, se puede decir que las organizaciones son entes llenos de fuerzas que circulan en diferentes direcciones, las cuales son movidas por los intereses particulares, y generan interacciones de adhesión, o prevalencia respecto a otros intereses.

Por lo anterior, dichos autores se atreven a afirmar lo siguiente:

El elemento de cohesión y dominación por excelencia es el poder. Hablar del Poder en las Organizaciones implica necesariamente reconocer que los intereses de los individuos que la conforman no siempre van de la mano con los intereses de la organización, los cuales, supuestamente, recogen el sentir y el pensar de la gran mayoría. (p. 208).

De acuerdo con esto, se entiende que el poder no es forzosamente ejercido por una burocracia o por el poder *per se* de la organización forma, por lo cual, puede ocurrir que los intereses que tenga cada individuo en particular no estén alineados con los de la entidad. Dichos intereses, pueden reunir individuos para que creen grupos que tengan un mismo sentir. Esto,



precisamente está fundamentado en que, según Zapata y otros (2008): “Reconocer la existencia de subculturas en nuestras organizaciones, significa, también el reconocimiento de la existencia de alianzas y redes de personas persiguiendo objetivos afines de una manera informal” (s. p.).

Zapata y otros (2008) explican que en muchas circunstancias los dirigentes pueden ser quienes creen esas colectividades, pues, a partir del interés de sacar adelante proyectos, fomentan el trabajo en grupo. Por razones consecuentes, este trabajo en equipo requiere la participación y la influencia de los dirigentes en las actividades que se vayan a realizar.

Yendo más a fondo, Zapata y otros (2008) explican:

Es así, como las reuniones de trabajo entre los jefes de un área en especial de todas las sucursales de una organización a nivel nacional, la implementación de técnicas como los Círculos de Calidad, la formulación del Plan Estratégico, entre otros, vistos como fomento y desarrollo de redes de trabajo, pueden dar lugar a la creación de relaciones de poder entre integrantes. El control de la organización informal implica un juego sutil. Muchos directivos tienden a canalizar las fuerzas propias de las organizaciones informales para el beneficio de la organización formal. En otras ocasiones, la organización informal obra como potenciador de las contra-organizaciones. (p. 245).

Por lo tanto, el poder que adquieren los diferentes grupos e individuos puede ser utilizado como potenciador para conseguir los objetivos de la organización formal; sin embargo, si dichos grupos informales, y el poder que de ellos emane, no son gestionados de la manera adecuada, el resultado puede ser completamente lo opuesto, y que en consecuencia opongan resistencia para trabajar en pro de la meta trazada por los directivos.

## **Acerca de los grupos de trabajo**

En reiteradas ocasiones se ha mencionado previamente la importancia de los grupos de trabajo dentro de la organización informal. Es por esto, que es tan importante identificar qué es un grupo de trabajo, qué tipos de grupos de trabajo existen y porqué son tan relevantes los grupos de trabajo para los gerentes. En primer lugar, según Daft y Steers (1997): “Se definirá a un grupo como un conjunto de individuos que comparten normas o estándares de conducta, quienes por lo general tienen roles o partes distintas y que interactúan para el logro de metas comunes” (p. 255). Como se ha expuesto aquí, al igual que en las organizaciones, estos grupos pueden ser de dos tipos: formales e informales.

En este sentido, para Daft y Steers (1997):

Los grupos formales son unidades de trabajo diseñadas por disposición de la organización.

Las organizaciones también tienen muchos grupos informales. Estos grupos surgen en respuesta al interés individual y colectivo de sus miembros y no son resultado de un diseño organizacional deliberado. Las personas se integran a los grupos informales debido a sus intereses comunes, necesidades sociales o simplemente, por amistad. Usualmente, los grupos informales establecen sus propias normas, roles y reglas no escritas para sus miembros. (p. 255).

En otras palabras, existen grupos de trabajo claramente definidos y con interacciones designadas por la organización; sin embargo, las personas también crean colectividades a las cuales las unen características o intereses que puedan tener en común, y estas asociaciones son resultado de relaciones espontáneas y no deliberadas de la organización. Si bien estos

grupos no tienen unas normas impuestas por el organismo, ellos suelen tener sus propios preceptos de comportamiento.

Los gerentes o directivos de las organizaciones deben tener bien analizados los grupos de trabajo, por lo que son componentes vitales para entender la conducta dentro de la organización.

Daft y Steers (1997) lo precisan de la siguiente manera:

Los grupos se deben estudiar por varias razones. Primero, los grupos son un hecho de la vida organizacional. Son los componentes estructurales de las organizaciones.

Todo conocimiento de la conducta organizacional resulta incompleto si no se comprenden los procesos de grupo básico en el lugar de trabajo. (p. 254).

Una vez aclarado el porqué es tan importante analizar y estudiar los grupos dentro de la organización, agregan dichos autores, se debe entender más a fondo cómo funcionan y se componen:

Todas las organizaciones tienen una variedad de grupos, cada uno con diferentes miembros y metas. El conocimiento de los diversos tipos de grupos ayuda a los gerentes a reconocer y enfrentarse a la diversidad de propósitos presentes en ellos.

Más aún, el saber por qué las personas ingresan a un grupo (por ejemplo, por qué algunos empleados se sindicalizan mientras que otros no lo hacen) puede ser de utilidad. (p. 254).

Por lo anterior, es muy necesario tener claro cuáles son las razones de cada individuo para haberse afiliado a cierto grupo, para así saber cómo gestionar las organizaciones correctamente. Además, según las relaciones, personalidades, actitudes y, en general, la conducta de las personas dentro del grupo informal, el directivo podrá determinar qué tan

apropiado puede ser designar ciertos equipos o personas para que desarrollen un proyecto para la organización (Daft & Steers,1997):

Los grupos se estructuran por sí mismos de diversas maneras. Para diseñar un grupo de trabajo o asignar empleados a las diversas tareas en un grupo de trabajo, los gerentes necesitan saber cómo influye el tamaño del grupo de trabajo en la conducta y las actitudes, cómo influye la conducta gerencial en el desarrollo de las normas y en los roles del grupo, y cómo estas normas y roles restringen la conducta.

Las relaciones de poder dentro de y entre los grupos pueden influir en quién hace qué para quién. Las relaciones de status determinan la posición de cada individuo en un grupo u organización en particular. Nuevamente, el entendimiento de estas relaciones puede ayudar a los gerentes a entender y a enfrentarse a la dinámica interpersonal en situaciones de grupo. (p. 254).

Aparte de establecer cómo deben estar conformados los grupos de trabajo, es importante identificar cómo son las relaciones de poder dentro de esos grupos. Esto, de acuerdo con Daft y Steers (1997), permitirá crear una cohesión suficiente que determine el desempeño y esfuerzo del grupo. Dicha cohesión debe ser bien utilizada por los gerentes, para saber cuáles condiciones permitirán o pondrán barreras para alcanzar determinados objetivos. Así, finalmente, los directivos podrán saber cuál es la efectividad de cada grupo, y cómo incentivarla.

### **Acerca de la motivación**

Una vez un directivo o gerente tenga claramente identificado cómo funciona la organización informal, cómo son las relaciones de poder y cuáles son los grupos que existen dentro de la organización, debe saber cómo gestionar adecuadamente cada uno de dichos elementos. Para

llevar a cabo exitosamente esta última tarea, es indispensable que el gerente sepa cómo motivar a las personas y grupos que tiene a su cargo. Entonces, se hace necesario definir claramente qué es la motivación.

En este orden de ideas, para Daft y Steers (1997):

Motivación es aquello que energiza, dirige y sostiene el comportamiento humano.

Esta definición enfatiza tres aspectos de la motivación. 1) La motivación representa una fuerza energética que impele a las personas a comportarse de determinada manera; 2) este impulso está dirigido hacia algo; es decir, la motivación tiene una fuerte orientación hacia el logro de metas; y 3) la motivación posiblemente se puede entender mejor desde una perspectiva de sistemas; o sea, para entender la motivación humana, es necesario examinar las fuerzas dentro de los individuos y sus entornos que les suministran retroinformación y refuerzan su intensidad y dirección en el trabajo. (p. 137).

Siendo la motivación aquello que, de alguna manera, hace que las personas tengan cierto comportamiento, es más que claro que un gerente que quiera conseguir determinados resultados debe saber cómo aplicarla de manera adecuada. Esa aplicación debe estar dada no solo en términos del individuo como tal, sino también del contexto organizacional en el que se encuentre.

Acerca de este aspecto, Daft y Steers (1997) señalan:

Uno de los argumentos más persuasivos para estudiar la motivación se basa en tres requisitos de comportamiento que las corporaciones establecen para su personal. Primero, las personas deben interesarse en ingresar a la organización y permanecer en ella. Segundo, las personas deben realizar las tareas para las que han sido contratadas en forma confiable. Tercero, las personas deben ir más allá de un desempeño confiable de su papel y dedicarse a alguna forma de comportamiento

creativo, espontáneo e innovador en el trabajo. Estos tres comportamientos requeridos se relacionan directamente con el tema de la motivación. Las técnicas motivacionales no tienen por finalidad solamente motivar a los empleados a ingresar y permanecer en una organización, sino también ayudarlos a realizar sus labores de manera confiable y pensar en aprovechar las oportunidades cuando éstas se presenten. (p. 136).

Para que los empleados puedan desarrollar su tarea de manera confiable, quieran mantenerse afiliados a la organización y además les surja una actitud orientada a dar un valor agregado, es necesario que estén adecuadamente motivados. Como lo explican Daft y Steers (1997), la atención del trabajo pasó de ser netamente científica a tener un mayor énfasis en el carácter social del mismo. Además, explican cómo los estudios realizados en Hawthorne (Mayo, 1977) fueron precursores de conclusiones tan importantes, como, por ejemplo, que cuando se deshumaniza el trato hacia los empleados, esto puede convertirse en una de las principales causas de una moral baja, ausentismo, alta rotación del personal y bajo rendimiento, entre otros efectos negativos.

### **Acerca de su análisis**

Respecto a la organización informal, y a la creación de este concepto, se puede concluir que uno de sus principales precursores es Mayo (1977), gracias al análisis que hizo de los estudios realizados en la Western Electric Company. El haber iniciado un estudio alrededor del comportamiento de los trabajadores permitió de cierta manera humanizar la teoría administrativa y, así mismo, mostrar cómo ambos tipos de organización: formal e informal, deben trabajar de manera entrelazada para que los objetivos de la organización puedan ser alcanzados.

Es importante hacer hincapié en que resulta casi de carácter obligatorio para toda entidad reconocer la existencia de la organización informal, y el comportamiento de la misma. Esto, toda vez que el no gestionarla adecuadamente puede crear distorsiones, inestabilidad y falta de sinergias en la ejecución del negocio. Así mismo, se deben tener los medios adecuados de comunicación y relaciones sociales pertinentes dentro de los equipos de trabajo, para construir un buen ambiente laboral.

Se destacan tres implicaciones que vienen como consecuencia este enfoque dado a la teoría de la organización informal (López y otros, 2015):

1. Influencia de la motivación humana: se sostiene que el ser humano no solo se motiva por estímulos económicos, sino que también responde a recompensas sociales y simbólicas.
2. El liderazgo informal: que plantea el control de sí mismo y mantiene dinámicas de grupo.
3. La comunicación: que supera jerarquías y logra que los empleados entiendan las decisiones. (p. 6).

Este tipo de enfoque humanista dentro de la organización busca identificar cuáles son los patrones de comportamiento, los hábitos, los valores y las emociones, entre otros atributos de los individuos, que traen como resultado las interacciones, las dinámicas de grupo y la influencia sobre las personas que conforman la organización. Una vez dichas características estén claramente identificadas, los líderes de las empresas están llamados a buscar la conexión y la cooperación de los miembros, para alinear los intereses individuales con los de la organización, de manera tal que se alcancen los objetivos. Es mediante esa dinámica como la organización tanto formal como informal deben compenetrarse y converger en una sola, que busque el mismo objetivo.

## CONCLUSIONES

- El concepto organización puede ser abordado tanto como *sustantivo* que como *verbo*. Es importante tener claro desde cuál de estas dos categorías gramaticales se está haciendo alusión, ya que el término presenta esta dualidad. Cuando se refiere al mismo como *sustantivo*, se está enmarcando como un ente social; cuando se refiere al mismo como *verbo*, se está conceptualizando sobre ordenar a dicho ente.
- La organización puede ser identificada como un sistema abierto o cerrado. Suele ser más fácil para los directivos analizarla como un sistema cerrado, de manera tal que menos variables la afecten; sin embargo, la realidad es que todas las organizaciones son sistemas abiertos que están siendo constantemente afectados por su entorno, por lo cual es importante que los directivos tomen en consideración las diferentes variables.
- La organización formal es supremamente importante para toda entidad, ya que permite tener claro cuáles son los lineamientos, las estructuras, las estrategias, las formas correctas de operar, y demás consideraciones, para que pueda funcionar de una manera más coherente en busca de los objetivos; sin embargo, debe tener la capacidad de ser flexible y de adaptarse cuando la situación lo requiera.
- El *kosmos* y el *taxis*, así como la organización formal e informal, más allá de ser figuras netamente antagónicas de una misma situación, deben ser realmente complementos para que la organización funcione de manera adecuada.
- Luego de analizar la información recopilada en el presente texto, se puede definir a la organización informal como el resultado del sistema no planeado, en el cual participan la naturaleza de los órdenes sociales naturales, espontáneos o endógenos.



Se manifiesta mediante cómo funcionan las interacciones, procesos, grupos e individuos dentro de un orden social de tipo *taxis*. Así mismo, se puede evidenciar en los usos y costumbres, en las normas sociales, en las actitudes y en la necesidad de asociarse.

- Aunque suelen intentar clasificar a la organización informal, como la “cultura organizacional”, esta surge de manera espontánea, no planeada, ni diseñada deliberadamente; por lo tanto, no puede ser fácilmente controlada ni modificada con rapidez.
- Sin importar qué tan parametrizada esté una entidad, siempre existirá la organización informal dentro de la misma. Esto se da debido a que está en la naturaleza del ser humano hacer interacciones y relaciones sin objetivos determinados. Puede ser que dichos comportamientos estén alineados o no con los objetivos de la organización, por lo que se hace imprescindible reconocer a la organización informal y gestionarla adecuadamente.
- Los seres humanos tienen, como individuos, realidades independientes, con intereses propios; además, una continua necesidad de estarse relacionando con otros seres en su entorno. Lo anterior es lo que permite que se creen afiliaciones que buscan conseguir el bienestar de dicha colectividad. Por esto, es vital que los objetivos de la organización estén en consonancia con los de estas agrupaciones, para facilitar que ambos trabajen en la misma dirección.
- Las dinámicas que existen entre el poder, los grupos de trabajo y la motivación son el lugar hacia donde los directivos deben dirigir toda su gestión y su atención, para que

sepan cómo liderar adecuadamente una empresa que siempre estará situada en el contexto de la organización informal.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, A. (2018). *Diccionario temático de antropología cultural*. Madrid: Delta.
- Aguirre, A. (2004). *La cultura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Barnard, C. (1966). *The Functions of the Executive*. Cambridge Harvard University, Cambridge.
- Barnard, C. (1959). *Las funciones de los elementos dirigentes*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos.
- Chiavenato, I. (2006) *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª. ed.). México: McGraw-Hill.
- Commons, J. (1924). *Legal foundations of capitalism*. Nueva York: The Macmilland Company.
- Corripio, F. (1993). *Diccionario etimológico general de la lengua castellana*. Barcelona: Bruguera.
- Daft, R., & Steers, R. (1997). *Organizaciones: el comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. México: Limusa.
- Drucker, P. (1993). *La sociedad postcapitalista*. Madrid: Apóstrofe.
- Fayol, H. (1985). *Administración industrial y general*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Galbraith, J. R., & Kates, A. (2007). *Designing Your Organization: Using the Star Model to Solve 5 Critical Design Challenges*. San Francisco: John Wiley.
- Hayek, F. (1985). *Derecho, legislación y libertad. Una formulación de los principios liberales de la justicia y de la economía política*. Madrid: Unión Editorial.
- Johansen, Ó. (1982). *Anatomía de la empresa. Una teoría de las organizaciones sociales*. México: Limusa.

- López, F. (2007). Karl Popper y Friedrich Hayek: una luz sobre la naturaleza, objeto y método de la administración. *ECOS de Economía*, 11(24), 135-151. Disponible en <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/ecos-economia/article/view/728>
- López, C., Díaz, P., y Robledo, J. (2015). La organización informal y sus efectos en las capacidades de innovación. *Universidad & Empresa*, 17(28), 191-217. <http://dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.28.2015.09>
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review* 50(4), 370-396. <http://dx.doi.org/10.1037/h0054346>
- Mayo, E. (1977). *Problemas sociales de una civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Nadler, D., & Tushman, M. (1988). *Strategic Organization Design: Concepts, Tools & processes*. Glenview: Scott, Foresman and Company.
- Parker, L. (1984). Control in organizational life: The contribution of Mary Parker Follett. *The Academy of Management Review*, 9(4), 736-745. <http://dx.doi.org/10.2307/258495>
- Schvarstein, L. (2004). *Diseño de organizaciones: tensiones y paradojas*. Buenos Aires: Paidós.
- Ulrich, H. (1990). *Subject matter of business administration. Handbook of German Business Management*. Berlín: Springer.
- Weber, M. (1977). *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Zapata, A., Murillo, G., Martínez, J., González, C., Salas, J., Ávila, H., y Caicedo, A. (2008). *Teorías contemporáneas de la organización y del management*. Bogotá: Ecoe.